

المحاضرة الخامسة عشر

المحاضرة الثامنة

- * **أولاً: الرعاية الصحية والتنمية**
- * الرعاية الصحية من ناحية أخرى تعتبر نوعاً من الاستثمار البشري في العملية الإنتاجية, فعن طريقها يمكن تنمية الموارد البشرية كما وكيفاً.
- * **من الناحية الكمية** تساعد الرعاية الصحية على تقليل نسب الوفيات بين الأطفال والشباب, وهذا من شأنه أن يزيد في أعداد السكان, فتزداد بذلك القوى البشرية القادرة على العمل والإنتاج.
- * **أولاً: الرعاية الصحية والتنمية**
- ❖ **من الناحية الكيفية**, تساعد الرعاية الصحية على القضاء على الأمراض المتوطنة وأمراض سوء التغذية التي تضعف حيوية الأفراد, وتجعل الحياة عبئاً ثقيلاً عليهم,
- ❖ فتنحس صحة الأفراد, وتزداد مقدرتهم على العمل سواء بالنسبة لعدد الساعات التي يشغلونها كل يوم أو بالنسبة لمقدار العمل الذي يؤديه أثناء حياتهم, وبذلك يرتفع معدل الكفاية الإنتاجية ويزداد إنتاج المجتمع.
- * 2- الإسكان
- ثانياً: تخطيط الإسكان في المجتمعات النامية**
- * وأما عن النمط الملائم للإسكان في البلاد النامية, فقد سبقت مناقشة أنماط التنمية الاجتماعية في كافة القطاعات الاجتماعية,
- * وانتهينا إلي أنه ليس هناك نمط واحد قابل للنقل والتطبيق في مجتمع معين بالصورة التي طبق بها في مجتمع آخر نظراً للاختلافات الكبيرة في الظروف الاجتماعية والملابسات القومية التي تميز المجتمعات بعضها عن بعض.
- * **ثانياً: تخطيط الإسكان في المجتمعات النامية**
- * يمثل المسكن يمثل حاجة أساسية من حاجات الإنسان ومن الضروري عند تصميم المسكن المناسب مراعاة الطبيعة البشرية للإنسان بحيث يجد الفرد في مسكنه ما ينشده من راحة وهدوء واستقرار,
- * **كما أن النمط الملائم للإسكان ليس واحداً في كافة المجتمعات, وإنما يختلف باختلاف الظروف الاجتماعية والأحوال الاقتصادية, والأوضاع الثقافية والحضارية للأفراد والجماعات والمجتمعات.**

المحاضرة التاسعة

- * **أولاً: نشأة علم اجتماع التنظيم**
- بدأ العلماء في تطبيق نتائج دراساتهم داخل تنظيمات العمل المختلفة. وقد اتسعت مجالات البحوث لتشمل دراسة المجالات التجارية, والمستشفيات, والنقابات, والمصالح الحكومية, والسجون, والمكاتب العامة, والمناجم, وغير ذلك من تنظيمات العمل المختلفة.
- وقد ترتب علي تراكم قدر كبير من المعلومات عن التنظيمات المختلفة ظهور علم اجتماع التنظيم علي الأساس الذي سبق أن وضعه علم الاجتماع الصناعي.
- * **أولاً: نشأة علم اجتماع التنظيم**
- ❑ يهتم ميدان علم اجتماع التنظيم بتطبيق نظريات علم الاجتماع ومناهجه وأدواته التصويرية في دراسة التنظيمات ذات الأنماط المختلفة والأهداف المتباينة.

- يستمد هذا الميدان أهميته من ارتباطه الوثيق بالنظرية العامة في علم الاجتماع, ومن أهمية التنظيمات كمواقع إستراتيجية أو مجتمعات صغيرة, يمكن اختبار هذه النظريات في نطاقها.
- تستند دراسات هذا الميدان أساسا على الأسس النظرية التي قدمها عالم الاجتماع الألماني (ماكس فيبر) M.weber في دراسته للبيروقراطية, والتحليلات الاجتماعية للسلطة في المجتمع, وكافة التعديلات التي أدخلت على نموذج المثالي للبيروقراطية.
- * **ثانيا: علاقة علم اجتماع التنظيم ببعض ميادين علم الاجتماع**
- * وفي ضوء ما سبق, يمكن القول بأنه

يمكن اعتبار علم اجتماع التنظيم أحد الميادين المستقلة نسبيا في علم الاجتماع, وذلك على الرغم من وجود الارتباط الواضح والاعتماد المتبادل بين هذا الميدان وبين غيره من ميادين الدراسة في علم الاجتماع, وخاصة ميداني علم الاجتماع الصناعي وعلم الاجتماع المهني.

- * **ثالثا: مفهوم التنظيم**
- * تختلف مسميات التنظيم, لكن جوهرها واحد لا يتغير, قد يميل البعض إلى استخدام مصطلحات مثل المؤسسة أو المنظمة.
- * تشير كثرة المسميات والمصطلحات التي تستخدم للتعبير عن مفهوم التنظيم, إلى غلبة الطابع التنظيمي الذي يعد من أبرز سمات العصر الحديث.
- * هناك تعريفات متعددة لمفهوم التنظيم. وفي هذا الصدد, يعرف «أميتاي إتزيوني» التنظيم بأنه «وحدة اجتماعية يتم انشاؤها من أجل تحقيق هدف معين». ويرى (إتزيوني) أن التنظيم عندما ينشأ تكون له أهداف واحتياجات تتعارض أحيانا مع أهداف واحتياجات أعضاء هذا التنظيم.

- * **ثالثا: مفهوم التنظيم**
- * تعريف «تالكوت بارسونز T. Parsons اعتبر التنظيمات «وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافا محددة»
- * انطلق بارسونز من تصور التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات, وأن هذا التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع.

- * **ثالثا: مفهوم التنظيم**
- * أوضح «بارسونز» أن التنظيمات تتميز بأنها وحدات اجتماعية لديها أهداف محددة وواضحة نسبيا تسعى إلى تحقيقها, وأن تحقيق هذه الأهداف يفرض وجود إجراءات تنظيمية تضمن تحقيقها.
- * كما تتشابه هذه التعريفات السابقة لمفهوم التنظيم مع تعريف (روبرت فورد) وزملائه للتنظيم على اعتبار أنه (جماعة من الناس يتصلون ببعضهم البعض من أجل تحقيق هدف معين).

- * **ثالثا: مفهوم التنظيم**
- * يميز (زانن) W.v.Zanden بين التنظيمات الرسمية وبين غيرها من أنماط الجماعات الاجتماعية على أساس أن التنظيمات الرسمية هي نمط من أنماط الجماعات الاجتماعية يتميز أعضاؤها بالوعي أو الشعور بالنوع, أي شعور الأفراد بأن هناك آخرين يشتركون معهم في بعض الصفات أو الخصائص, كما يتميز بوجود العلاقات الاجتماعية بين الأفراد.
- * **ثالثا: مفهوم التنظيم**

- * إن أهم ما يميز التنظيمات اعتمادها على التقسيم الدقيق للعمل، والقوة، وتحديد مسؤوليات الاتصال، ووجود مركز أو أكثر من مراكز القوة يتولى مهمة مراقبة أعمال التنظيم وتوجيهه نحو تحقيق أهدافه، وضمان الحركة داخل بناء التنظيم، وذلك من خلال تغيير مراكز الأعضاء، وانضمام أعضاء جدد تتوافر فيهم صفات وخصائص من أهمها التخصص والخبرة الفنية.
- * **رابعاً: تنميط التنظيمات**
- * يقصد بالتنميط، التصنيف وفقاً لمعيار أو مجموعة من المعايير.
- * يستخدم هذا المنهج في تصنيف العناصر الثقافية، أو الجماعات الإنسانية، أو المجتمعات المحلية.
- * ترجع أهمية تنميط التنظيمات إلى أنها تحليل التنظيم وتوجيه الدراسة المقارنة للتنظيمات، تلك الدراسة التي تساعد على التعرف على أوجه التماثل أو الاختلاف بين التنظيمات التي يتم المقارنة بينها، بالإضافة إلى التعرف على العوامل المؤدية إلى هذا التماثل أو الاختلاف. وتعتبر هذه الدراسة بمثابة الأساس الذي ينهض عليه صياغة التعميمات العملية، ونمو نظرية التنظيم.
- * **رابعاً: تنميط التنظيمات**
- * حاول بعض العلماء تصنيف التنظيمات على أساس بعض المعايير أو المحكات المختلفة مثل: حجم التنظيمات، وأهدافها، ووظائف التنظيمات، والتكنولوجيا وبناء التنظيم.
- * والمستفيد الأول من أنشطة التنظيم، ودرجة القوة والضبط التنظيمي، وأسباب الانتماء إلى التنظيم، أو على أساس علاقات الامتثال
- * **أ- تنميط التنظيمات على أساس علاقات الامتثال**
- * وفي ضوء ما سبق، قام (إتزيوني) بتصنيف التنظيمات حسب علاقات الامتثال إلى ثلاثة أنماط على النحو التالي:-
- * **1-التنظيمات القهرية أو الملزمة Coercive organizations** : وهي تلك التنظيمات التي تفرض العضوية فيها على الأفراد بالقوة ومن أمثلة هذه التنظيمات السجون والمستشفيات العقلية.
- * **2-التنظيمات النفعية Utilitarian organizations** : وهي تلك التنظيمات التي يتم إنشاؤها من أجل تحقيق أهداف وفوائد عملية، ومن أمثلتها التنظيمات الصناعية والتجارية، والجامعات.
- * **أ- تنميط التنظيمات على أساس علاقات الامتثال**
- * في ضوء ما سبق، قام (إتزيوني) بتصنيف التنظيمات حسب علاقات الامتثال إلى ثلاثة أنماط على النحو التالي:-
- * **3-التنظيمات الاختيارية Voluntary organizations** : وهي تلك التنظيمات التي يلتحق بها الأفراد باختيارهم ويتركونها بإرادتهم الحرة، ومن أمثلة هذه التنظيمات، النوادي، ودور العبادة. ونلاحظ أن التنظيمات النفعية تقع في مركز متوسط بين التنظيمات القهرية والتنظيمات الاختيارية، وذلك نظراً لأن العضوية في هذه التنظيمات لا تعتبر إجبارية تماماً، كما أنها لا تعتبر اختيارية تماماً.
- * إن هذه الأنماط الثلاثة من التنظيمات لا توجد دائماً مستقلة عن بعضها البعض. فقد يجمع تنظيم معين بين أكثر من نمط من هذه الأنماط التنظيمية السالفة الذكر.
- * **د - تنميط التنظيمات على أساس وظائفها:**

- * تأثر المهتمون بشئون التنظيم بالتحليل البنائي الوظيفي, وما أطلق عليه (بارسونز) الشروط أو المتطلبات الوظيفية.
- * ذهب (بارسونز) إلى أن هناك أربعة متطلبات وظيفية أساسية يتعين علي كل نسق أن يواجهها إذا ما أراد البقاء. وهذه المتطلبات هي:
- * **المواءمة ، وتحقيق الهدف ، والتكامل ، والكمون أو ضبط أو خفض التوتر**
- * وعلى التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا أن يواجه هذه المتطلبات, وأن يضمن لها التحقيق إذا ما أراد تحقيق وظائفه.
- * **خامسا: مستويات التحليل في دراسة التنظيم**
- * يقوم علماء الاجتماع بتحليل الحياة الاجتماعية عبر ثلاثة مستويات.
- * **المستوي الأول هو مستوي تحليل العلاقة الشخصية**, حيث يتم تحليل العلاقات الاجتماعية بين شخصين أو أكثر, مثل تحليل العلاقة بين القائد والأتباع, أو بين الأستاذ والطلاب.
- * **أما المستوي الثاني من التحليل فيتم علي مستوي الجماعة**, مثل تحليل العلاقة بين أعضاء جماعة الأصدقاء, أو تحليل العلاقة بين الإدارة والعمال.
- * وأخيرا قد يتم التحليل على المستوي المجتمعي: حيث يتم تحليل المجتمع ككل.
- * **خامسا: مستويات التحليل في دراسة التنظيم**
- * عادة يتم التحليل التنظيمي على مستويين:
- * **أحدهما مستوى تحليل الوحدات الصغرى: Micro** : وفي هذا المستوي يتم تحليل العلاقات بين أعضاء جماعات العمل داخل التنظيم, ودراسة السلوك التنظيمي.
- * كما قد يتم التحليل التنظيمي **على مستوى الوحدات الكبرى Macro**, وفي هذا المستوي تتم دراسة التنظيم ككل , أو دراسة العلاقات بين التنظيمات المختلفة, أو دراسة العلاقة بين التنظيم والمجتمع.

المحاضرة العاشرة

- * **أولاً: مدخل العلاقات الإنسانية**
- * إذا حاولنا تتبع نشأة وتطور الفكر الإداري في العصر الحديث, نجد أن هذا الفكر قد تأثر إلى حد كبير بكل من حركة الإدارة العلمية وحركة العلاقات الإنسانية.
- * وقد بدأت **حركة الإدارة العلمية** من أول القرن العشرين حتى الحرب العالمية الأولى.
- * من أهم روادها المهندس (فريدريك تيلور) F. Taylor الذي يعد أحد رجال الإنتاج والإدارة, ومن أوائل من أهتموا بتطبيق أسلوب علمي في تناول مشكلات الصناعة, لذلك قد يطلق البعض على حركة الإدارة العلمية اسم (الحركة التaylorية) Taylorism.
- * وقد قامت حركة الإدارة العلمية على أساس الاختبار العلمي للعامل, ودراسة الزمن والحركة.
- * وقد تبنت هذه الحركة مفهوم **الإنسان الاقتصادي** بمعنى أن الإنسان يعمل بطريقة مطابقة للعقل من أجل تحقيق مصالحه التي تتمثل في الحصول علي النقود, فالأجر هو الحافز الرئيسي الذي يحفز الإنسان علي العمل.
- * **أولاً: مدخل العلاقات الإنسانية**
- * وقد نجح (تيلور) في صياغة بعض المبادئ التي تمثل واجبات الإدارة في المصنع, ويمكن أن تكون بديلة عن أسلوب المحاولة والخطأ الذي شاع الاعتماد عليه خلال هذه الفترة.

- * ومن أهم المبادئ التي قدمتها لنا (التaylorية) أو حركة الإدارة العلمية, ثلاثة مبادئ أساسية تمثل بعض الإجراءات المحددة التي يجب أن تتبعها الإدارة لتحقيق الكفاية الإنتاجية في العمل.
- * وهذه المبادئ هي:
- * **أولاً: مدخل العلاقات الإنسانية**
- * (أ) استخدام دراسات الزمن والحركة بهدف الوصول إلى الطريقة المثلى والوحيدة لأداء العمل وهي الطريقة التي تسمح بتحقيق أعلى متوسط إنتاج يومي.
- * (ب) منح العمال حوافز تشجيعية تدفعهم إلى أداء العمل وفقاً للطريقة التي تم التوصل إليها بأسلوب علمي, ويتحقق ذلك عن طريق منح العامل مكافأة محددة تزيد عن معدل الأجر اليومي إذا تمكن من تحقيق المستويات المطلوبة المحددة للإنتاج.
- * (ج) استخدام خبراء متخصصين للإشراف على الظروف المختلفة المحيطة بالعامل مثل وسائل العمل, وسرعة الآلات, وطريقة الأداء.
- * ويلاحظ أن حركة الإدارة العلمية قد اهتمت بالرشاد أو العقلانية وحدها, واستندت إلى فكرة تقسيم العمل, وأكدت على أهمية المكافأة الاقتصادية أو الحوافز المادية على اعتبار أنها الحوافز المثالية والوحيدة لأداء العمل.
- * **أولاً: مدخل العلاقات الإنسانية**
- * علي عكس مدرسة الإدارة العلمية, نجد أن دراسات (هاوثورن) قد كشفت عن أن العمال لا يقدمون علي العمل تدفعهم الرغبة الملحة في الحصول علي المزيد من المال فقط, وإنما تتحدد اتجاهاتهم وسلوكهم ونتاجيتهم عن طريق العلاقات الاجتماعية المتبادلة بينهم.
- * وإذا حاولنا تتبع التطور التاريخي والفكري لحركة العلاقات الإنسانية, نجد أن هناك ثلاث مدارس فكرية مختلفة للعلاقات الإنسانية.
- * فهناك الاتجاه الكلاسيكي الذي تمثله مدرسة (التون مايو) وزملائه من الباحثين أمثال (روثلز برجر) و(ديكسون)
- * كما أن هناك اتجاه مدرسة (شيكاغو) الذي تمثله أعمال (لويد وارنر) ولجنة العلاقات الإنسانية في الصناعة بجامعة (شيكاغو) برئاسة (وارنر) وعضوية بعض العلماء أمثال (جاردنر) B. Gardner و(هاريسون).
- * وأخيراً نجد أن هناك الاتجاه التفاعلي الذي أسهم فيه بعض الباحثين من أمثال (إلبرت شابل) و(كونارد أرنسبرج) k ان جامعة هارفارد.
- * **أولاً: مدخل العلاقات الإنسانية**
- إن مدخل العلاقات الإنسانية قد ظهر أولاً نتيجة تلك الدراسات والتجارب الشهيرة التي أجريت في مصانع (هاوثورن) التابعة لشركة (ويسترن إلكترونيك) Western Electric Company الموجودة في شيكاغو بالولايات المتحدة,
- * وهي تلك الدراسات التي أجريت في الفترة من عام 1927 حتى عام 1932, وقد أشرف علي هذه الدراسات (مايو) وزملاؤه من الباحثين.
- * وقد بدأت دراسات (هاوثورن) من أجل استكشاف العلاقة بين ظروف العمل الفيزيائية وبين الانتاجية, ثم اتسعت هذه الدراسات بحيث أصبحت تتناول جماعات العمل من حيث البناء, والروح المعنوية, والقيم, والاتجاهات, والمعايير, والدافعية.
- * **أولاً: مدخل العلاقات الإنسانية**

- * ويرى العالمان (ميلر) D. C. Miller و(فورم) W.H Form أنه يمكن ان نخرج من دراسات (مايو) وزملائه من الباحثين, بعدة نتائج من أهمها:
- * (أ) أن العمل نشاط جمعي.
- * (ب) تتمركز حياة الراشد الاجتماعية حول نشاط العمل وتتشكل وفقا له.
- * (ج) أن الحاجة إلي التقدير والأمن, والشعور بالانتماء لهما أهمية كبيرة في تجديد الروح المعنوية للعمال وإنتاجيتهم من الظروف الفيزيقية التي يعملون في ظلها.
- * (د) إن الشكوى لا تكون تقريرا موضوعيا للحقائق, فهي في الغالب عرض يفصح عن اضطراب في مكانة الفرد.
- * (هـ) إن العامل شخص تتحكم في اتجاهاته ومدى فاعليته, المطالب الاجتماعية التي تأتي من داخل أو خارج مكان العمل.
- * (و) تمارس الجماعات غير الرسمية داخل مكان العمل, ضبطا اجتماعيا قويا علي عادات العمل, واتجاهات العامل الفرد.
- * مدخل العلاقات الإنسانية
- * تبين من دراسات (مايو) وزملائه أهمية التنظيم غير الرسمي, وأهمية الجماعات غير الرسمية في التأثير على سلوك العمال واتجاهاتهم وإنتاجيتهم.
- * قد كشفت إحدى الدراسات التي أجريت بمصانع (هاوثورن) عن ظاهرة تقييد الإنتاج فقد تبين أن جماعات العمل غير الرسمية تحاول تقييد الإنتاج عند مستوي معين يختلف عن المستوي الذي تحدده الإدارة بهدف المحافظة علي وحدة الجماعة وتماسكها في مواجهة الإدارة.
- * أي ان العمال يتنازلون عن قسط من المكافآت المالية من أجل أهداف اجتماعية, ولتحقيق درجة من الرضا والإشباع النفسي.
- * مدخل العلاقات الإنسانية
- * تعتبر دراسة (وارنر) عن (النسق الاجتماعي للمصنع الحديث) بمثابة إسهام رئيسي في التطور التاريخي والفكري لحركة العلاقات الإنسانية.
- * في هذه الدراسة حاول (وارنر) دراسة العلاقة بين الصناعة والمجتمع المحلي, وحاول تفسير الظواهر الاجتماعية في المجتمع الصناعي بوضعها في السياق المجتمعي الأكثر شمولاً, دون النظر إلي المنظمة علي اعتبار أنها نسق مغلق.
- * وقد حاول (وارنر) في دراسته لليانكي سيتي yankee City أن يفسر ظاهرة اتحاد عمال الأحذية بالرجوع إلى التغيرات العديدة التي شهدتها بناء المصنع من جهة والمجتمع المحلي من جهة أخرى.
- * مدخل العلاقات الإنسانية
- * تعتبر دراسة (وارنر) عن (النسق الاجتماعي للمصنع الحديث) بمثابة إسهام رئيسي في التطور التاريخي والفكري لحركة العلاقات الإنسانية.
- * في هذه الدراسة حاول (وارنر) دراسة العلاقة بين الصناعة والمجتمع المحلي, وحاول تفسير الظواهر الاجتماعية في المجتمع الصناعي بوضعها في السياق المجتمعي الأكثر شمولاً, دون النظر إلي المنظمة علي اعتبار أنها نسق مغلق.
- * وقد حاول (وارنر) في دراسته لليانكي سيتي yankee City أن يفسر ظاهرة اتحاد عمال الأحذية بالرجوع إلى التغيرات العديدة التي شهدتها بناء المصنع من جهة والمجتمع المحلي من جهة أخرى.
- * **أولاً: مدخل العلاقات الإنسانية**

- * حاول كثير من تلاميذ (وارنر) التحقق من أن العوامل الاجتماعية الخارجية مثل الطبقة الاجتماعية، والدين، والظروف الأسرية، ذات تأثير في دراسة السلوك التنظيمي.
- * نجد أن (هاربسون) F. Harbison و(دين) Dubin قد قاما بدراسة أنماط الصراع والتعاون داخل المصنع،
- * وحاولا البحث عن تفسيرات ملائمة للظاهرتين، وما يترتب عليهما من نتائج عن طريق دراسة العلاقة بين المصنع والمجتمع وما يسود بينهما من تأثير متبادل.
- * **أولاً: مدخل العلاقات الإنسانية**
- * يمكن التعرف على الاتجاه التفاعلي في ضوء دراسة (جورج هومانز) للجماعة الإنسانية.
- * يعتبر (هومانز) من بين أهم العلماء الذين ساهموا في نمو علم الاجتماع الحديث خلال الربع الأخير من القرن الحالي، أسهم في نمو الاتجاه التفاعلي للعلاقات الإنسانية نتيجة دراسته للجماعات الصغيرة. وفي كتابه عن (الجماعة الإنسانية) نجده يختار خمسة نماذج من الدراسات التي أجريت على الجماعات الصغيرة.
- * مدخل العلاقات الإنسانية
- * يمكن التعرف على الاتجاه التفاعلي في ضوء دراسة (جورج هومانز) للجماعة الإنسانية.
- * ثم يحاول تحليل سلوك الجماعة أو السلوك الاجتماعي في ضوء ثلاثة مفهومات أساسية وهي: التفاعل، العواطف، والأنشطة باعتبارها تشير إلى الاعتماد المتبادل بين جوانب العلاقات الإنسانية، بحيث يؤدي التغيير في أحد هذه العناصر إلى تغيير في العناصر الأخرى.
- * **أولاً: مدخل العلاقات الإنسانية**
- * يمكن التعرف على الاتجاه التفاعلي في ضوء دراسة (جورج هومانز) للجماعة الإنسانية.
- * يعتبر (هومانز) من بين أهم العلماء الذين ساهموا في نمو علم الاجتماع الحديث خلال الربع الأخير من القرن الحالي، أسهم في نمو الاتجاه التفاعلي للعلاقات الإنسانية نتيجة دراسته للجماعات الصغيرة. وفي كتابه عن (الجماعة الإنسانية) نجده يختار خمسة نماذج من الدراسات التي أجريت على الجماعات الصغيرة.
- * ثم يحاول تحليل سلوك الجماعة أو السلوك الاجتماعي في ضوء ثلاثة مفهومات أساسية وهي: التفاعل، العواطف، والأنشطة باعتبارها تشير إلى الاعتماد المتبادل بين جوانب العلاقات الإنسانية، بحيث يؤدي التغيير في أحد هذه العناصر إلى تغيير في العناصر الأخرى.
- * **أولاً: مدخل العلاقات الإنسانية**
- * يشير التفاعل إلى الاتصالات الشخصية المتبادلة. كما تشير الإحساسات أو العواطف إلى الحالات (السيكولوجية) الانفعالية حول الموضوعات أو الأشخاص. بينما تشير الأنشطة إلى الأفعال الفيزيائية التي يتم ملاحظتها بين أعضاء الجماعة.
- * وعموما نلاحظ أن مدخل العلاقات الإنسانية يمكّن الباحث من دراسة الجماعات الصغيرة، ويضطر إلى الأخذ بوجهة نظر ضيقة النطاق تهتم بتحليل الوحدات الصغرى Micro دون الاهتمام بتحليل الوحدات الكبرى Macro .
- * مدخل العلاقات الإنسانية
- * يدين مدخل العلاقات الإنسانية في نموه وتطوره إلى علم النفس، ويستعين هذا المدخل بأداة تصورية أساسية تتمثل في الإنسان الاجتماعي المرتبط بجماعة العمل التي ينتمي إليها.

- * من المشكلات التي يهتم بها هذا المدخل, درجة الرضا بين أعضاء جماعة العمل من أجل تحقيق الأهداف الإدارية, ويميل أصحاب هذا المدخل إلي رؤية جميع المشكلات علي اعتبار أنها مشكلات في الاتصال.
- * مدخل العلاقات الإنسانية
- ❖ نظر أصحاب مدخل العلاقات الإنسانية إلي التنظيم علي اعتبار أنه يوجد في فراغ Vacuum. وعلي أنه نسق مغلق closed system ونجد أن البحوث التي يوجهها مدخل العلاقات الإنسانية تهتم أساسا بتحليل العلاقات الاجتماعية بين أعضاء الجماعات المختلفة داخل التنظيم. ويسعي الذين يعالجون التنظيم في ضوء هذا المستوي إلي اكتشاف شبكة العلاقات الاجتماعية السائدة بين الجماعات الصغيرة, ودراسة الأسس التي تستند إليها هذه الجماعات.
- * **ثانيا: مدخل علم النفس التنظيمي**
- * تمثل نظرية (ماسلو) A.Maslow في الدافعية مدخل الإنسان الساعي إلي تحقيق ذاته.
- * تذهب هذه النظرية إلي أن الحاجات الإنسانية ليست في أهمية واحدة, بل إنه يمكن تقسيم حاجات الإنسان- طبقا لأهميتها- إلي خمسة مستويات تتخذ شكلا متدرجا يبدأ من الحاجات الفسيولوجية, ثم الحاجة إلي الأمن, فالحاجة إلي الود والصداقة والعاطفة, وبعد ذلك الحاجة إلي تقدير الذات, والتقدير الاجتماعي من الآخرين, وأخيرة الحاجة إلي تحقيق الذات.
- * **ثانيا: مدخل علم النفس التنظيمي**
- * في ضوء نظرية (ماسلو) نجد أن هناك **تدرجا هرميا للحاجات**, وإذا أردنا أن نثير الدافع لدى الشخص نحو أداء عمله علي الوجه الأكمل, فإن الأمر يتطلب بدء مساعدته لبدء الحركة علي سلم الحاجات الإنسانية, فيعبر الحاجات الدنيا صعودا إلي الحاجات الأعلى بشرط أن يتم ذلك في إطار التتابع السابق بيانه.
- * نجد أن الحاجات غير المشبعة يمكنها أن تتحكم في الدافعية. وقد كانت نظرية (ماسلو) نقطة بداية انطلق منها كثير من الإسهامات التي قدمها علماء النفس الاجتماعيون المهتمون بدراسة التنظيمات, وخاصة (ليكرت) و(أرجيرس)
- * **ثالثا: مدخل النسق الاجتماعي الفني**
- * اهتم علماء الاجتماع الصناعي بوجه خاص بدراسة العلاقات المتبادلة بين التكنولوجيا والأنساق الاجتماعية داخل تنظيمات العمل, علي اعتبار أن نوع الآلات, وعددها, وحجمها, ومواضعها تؤثر بطريقة مباشرة في حجم جماعات العمل الرسمية, ومعاييرها, وقيمتها, والمكانة الاجتماعية, والاتصالات.
- * تجمع الآن قدر هائل من الدراسات التي اهتمت بكشف العلاقة بين أنماط التكنولوجيا والتنظيم الاجتماعي داخل التنظيمات الصناعية, **إلا أن ما يؤخذ علي تلك الدراسات أنها لا تتعدي النطاق المحدود لجماعات العمل, حيث اهتمت بتحليل الوحدات الاجتماعية الكبرى, ودراسة العلاقة بين التكنولوجيا والحياة الاجتماعية والثقافية.**
- * **رابعا: مدخل نظرية صنع القرار**
- * وقد ظهر مدخل نظرية صنع القرار نتيجة الجهود التي أسهم بها بعض العلماء أمثال (سيمون) و(سيرت) و(مارش).

- * ويرى (سيمون) أن التنظيم عليه أن يتخذ كافة الخطوات التي تمكنه من صياغة قرارات رشيدة، ويمكن تحقيق ذلك بوسيلتين: أولاً تحديد نطاق المسؤولية، أي تحديد مسؤولية الفرد حتى يكون له أهداف محددة توجهه أثناء اتخاذ قراراته.
- * والوسيلة الثانية، تثبيت القواعد والإجراءات الرسمية. ووضع بعض الميكانزمات تمثل الأوامر والتعليمات الرسمية وبرامج التدريب ووسائل الاتصال التي تساعد على تقليل عدد الحلول البديلة التي يجب أن يأخذها الفرد في اعتباره، مما يؤدي إلى توفير الزمن الذي يستغرقه الفرد قبل اتخاذ القرار المناسب.
- * **رابعاً: مدخل نظرية صنع القرار**
- * وقد أشار (سيمون) إلى أن التنظيمات تقوم على أسلوبين لتقسيم العمل والتخصص، أحدهما التخصص الرأسي، حيث ينقسم العمل على أساس القوة. وبناء على ذلك التقسيم نجد أن هناك وظائف أداء ووظائف اتخاذ القرارات. وكلما ارتفعت مكانة الفرد داخل التنظيم، ازداد إسهامه في عملية اتخاذ القرارات وقل إسهامه في تنفيذ الأداء الواقعي داخل التنظيم.
- * **رابعاً: مدخل نظرية صنع القرار**
- * نجد أن التنظيمات الرسمية هي أبنية لاتخاذ القرارات، لأن التنظيم يحدد لكل فرد ما يجب أن يتخذه من قرارات، كما يحدد له التأثير الذي يجب أن يخضع له عند اتخاذه القرارات .
- * **وتقوم الإدارة العليا بوضع الخطوط العريضة للسياسة العامة . وتعمل الإدارة الوسطى على تحويل هذه السياسات إلى قرارات ، بينما تتولى الإدارة الدنيا الإشراف على تنفيذ هذه القرارات .**
- * **رابعاً: مدخل نظرية صنع القرار**
- * يجب أن تتسم القرارات المتخذة بالرشد والعقلانية حتى يمكن تنفيذ أهداف التنظيم .
- * ولكي تكون القرارات رشيدة لا بد من تحديد المشكلة أو الموضوع مثار البحث ، وتحليل الموقف الحالي ، وتحديد البدائل والتدبر فيها ، والتفكير في النتائج التي تترتب على الأخذ بكل من هذه البدائل ودراسة النتائج ، وأخيراً الاختيار بين البدائل .
- * وقد أسهم " سيرت " و " مارش " في نمو مدخل صنع القرار عندما تحولت نظرتهم من النظر إلى الفرد على اعتبار أنه صانع القرارات إلى النظر إلى التنظيمات على أنها أنساق تصنيع القرارات . ومن ثم تغيرت وحدة التحليل السوسولوجي من الفرد إلى التنظيم باعتبارها صانعة للقرارات .
- * **رابعاً: مدخل نظرية صنع القرار**
- * أما أهم أوجه النقد التي وجهت إلى مدخل نظرية صنع القرار ، فقد وجهت إلى ما زعمه هذا المدخل من حيث إنه يتخذ طابعاً تكاملياً ، يسعى إلى تقديم إطار يتناول الجوانب الرشيدة وغير الرشيدة للسلوك في آن واحد ، ويحاول التلاؤم قدر استطاعته مع النتائج الإمبريقية في مجال التنظيم .
- * فإذا كان هذا الطابع التكاملي ملائماً على مستوى الفرد ، إلا أنه قد لا يكون كذلك على مستوى الجماعة أو التنظيم . لأنه يغفل بعض القوى التي يمكن أن تلعب دوراً بارزاً في هذا المجال
- * **رابعاً: مدخل نظرية صنع القرار**
- * وهي قوي تتصل بصفة خاصة بطبيعة الجماعة أو التنظيم ، وترتبط بكل الجوانب غير الرسمية من التنظيم . ونجد أن نظرية اتخاذ القرارات مازالت تتطلب بعض التعديلات حتى يتسع إطارها ويمتد من المستوى الفردي إلى المستوى التنظيمي .

- * وذلك نظراً لأنها حتى الوقت الحاضر نظرية غير تنظيمية تتناول عادة القرارات التي يتخذها الأفراد . أي أن الأفراد عادة هم وحدة التحليل السوسولوجي في الدراسات التي تنتمي إلى مدخل نظرية صنع القرارات .
 - * وما زلنا في حاجة إلى الدراسات التي تنظر إلى التنظيمات على اعتبار أنها أنساق تصنع القرارات ، وتتخذ من التنظيم ككل وحدة للتحليل السوسولوجي .
- خامساً: المدخل البنائي الوظيفي**

- * استعان المدخل البنائي الوظيفي في دراسته للتنظيمات بأداة تصورية أساسية تتمثل في **التوازن الدينامي للأنساق** ، هذا التوازن الذي يواجه التهديدات التي تتعرض لها .
- * أما المشكلات الأساسية أما المشكلات الأساسية التي يهتم بها المدخل ، فتتمثل في طبيعة الاعتماد المتبادل للأنساق الاجتماعية .
- * وينظر أصحاب هذا المدخل إلى التنظيم علي أنه نسق مفتوح يتفاعل مع البيئة باستمرار ، على اعتبارها مصدراً للموارد التي يستعين بها التنظيم في أداء وظائفه .
- * ويذهب هذا المدخل إلى أن النسق الاجتماعي له احتياجاته الأساسية التي يسعى إلى اشباعها حتى لا يتعرض للتغير الاجتماعي . ولا بد أن يكون النسق في حالة توازن ويتحقق ذلك عن طريق تلبية أجزائه المختلفة لاحتياجاته.

الخاتمة

- * من استعراض المداخل النظرية المختلفة سالفة الذكر ، يتضح إنه لا يوجد نظرية شاملة موحدة في دراسة التنظيم ، وإنما هناك عدة مداخل نظرية تتمثل في مدخل العلاقات الإنسانية ، ومدخل علم النفس التنظيمي ، ومدخل النسق الاجتماعي الفني ومدخل نظرية صنع القرار ، والمدخل البنائي الوظيفي .

الحادية عشر

- * **أولاً: مفهوم السلوك التنظيمي**
- * يمكن تعريف السلوك التنظيمي Organizational Behaviour بأنه " الدراسة المتعمقة للعنصر البشري في التنظيم بغرض التعرف على تصرفاته ، مع محاولة تفسير هذه التصرفات بهدف السيطرة عليها لتكون في خدمة أهداف التنظيم.
- * ويشير السلوك التنظيمي إلى الحركة الجمعية التي تصدر عن أعضاء المنظمات ككل ، وهذا هو الطابع السلوكي للمنظمة ، والذي يشبه ما يعبر عنه بمصطلح الطابع القومي على المستوي المجتمعي . وللسلوك التنظيمي أربعة أبعاد رئيسية تشمل : المناخ التنظيمي ، والفعالية التنظيمية ، والأهداف التنظيمية .

أولاً: مفهوم السلوك التنظيمي

- * يرتبط المناخ التنظيمي بمشاعر واتجاهات الأفراد داخل التنظيم ووجهات نظرهم أو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها . وتعتمد الفعالية التنظيمية على بعض العوامل مثل أساليب الإشراف ، وبناء السلطة ، وأنماط الاتصال . أما الأهداف التنظيمية ، فهي تمثل المفهوم الجوهري في دراسة التنظيم ، والأهداف هي الغايات التي يتحرك التنظيم ككل في اتجاه تحقيقها . وترتبط دراسة الأهداف بالتعرف على الأهداف العامة والأهداف الفرعية للأقسام ، وعلي الأهداف الرسمية والأهداف غير الرسمية للأعضاء ، وإمكانات التعارض أو الاتساق بين هذه الأهداف .

- * ويمكن التعرف على السلوك التنظيمي عن طريق تحليل الوحدات الصغرى داخل التنظيم ودراسة العلاقات الشخصية بين العاملين داخل التنظيم ويتمثل السلوك التنظيمي بشكل

واضح في تفاعل الأفراد والجماعات داخل مختلف أشكال التنظيمات مثل منشآت الأعمال ، والمنظمات الحكومية ، والمدارس ، ومنشآت الخدمات .

ثانياً : إسهام العلوم الاجتماعية في فهم السلوك التنظيمي

إن التقدم الهائل في مجال العلوم الاجتماعية قد ساهم بدرجة كبيرة في تقدم المعرفة ونموها حول السلوك التنظيمي ؛ فقد ساعدت هذه العلوم على نمو المعرفة ببعض العمليات الإدارية مثل عملية الاتصالات ، واتخاذ القرارات والقيادة ، وأسهمت في نمو نظرية التنظيم .

* على سبيل المثال ، نجد أن علم الاجتماع كان له إسهام كبير في دراسة السلوك التنظيمي بما قدمه من دراسات حول الجماعات والمجتمع ، والتنظيم الاجتماعي للمؤسسات وما يتضمنه من تنظيمات رسمية وغير رسمية . كما ساعد علم الاجتماع على فهم بناء ووظائف التنظيمات ، والعلاقة بين التنظيمات المختلفة ، بالإضافة إلى العلاقة بين التنظيمات والمجتمع .

ثانياً : إسهام العلوم الاجتماعية في فهم السلوك التنظيمي

* ساهم علم النفس Psychology في دراسة السلوك التنظيمي بما قدمه من دراسات توضح طبيعة العلاقة بين الفرد والمجتمع ، والإدراك ، والقيادة ، وكيفية اختيار الأفراد ووضعهم في أماكنهم المناسبة ، ودراسة الروح المعنوية وعلاقتها بالإنتاجية ، ودوافع العمل .

ثانياً : إسهام العلوم الاجتماعية في فهم السلوك التنظيمي

* أسهم علم الاقتصاد Economics في فهم السلوك التنظيمي عن طريق اهتمامه بدراسة موارد التنظيم ونظم الانتاج والتوزيع والاستهلاك ، ودراسة الحاجات والدوافع الاقتصادية التي تحدد سلوك العاملين داخل التنظيم .

* كشفت الأنثروبولوجيا Anthropology عن أهمية الثقافة والقيم والمعايير داخل التنظيمات .

ثالثاً : القيادة التنظيمية

* حظيت القيادة داخل التنظيم باهتمام علماء الاجتماع التنظيمي والسياسي لعدة اعتبارات من أهمها الدور الذي تؤديه القيادة في العديد من العمليات التنظيمية الداخلية والتي تؤثر بالفعل على كفاءة التنظيمات ومدى فاعليتها

* وتعتبر ظاهرة القيادة من أهم الظواهر التي يمكن دراستها في ميدان العلاقات الانسانية . وسنحاول فيما يلي التعرف على مفهوم القيادة وأنواعها ونظرياتها .

ثالثاً : القيادة التنظيمية

(أ) مفهوم القيادة

- * يري فيدلر F. E. Fiedler أن القيادة هي
- * " عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك . وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين . لذلك فالقائد قد يستخدم قوة مركزه لفرض الإذعان ، أو قد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره" .
- * ويعرف تيد O. Tead القيادة بأنها " ذلك النشاط الذي يؤدي إلي التأثير في جماعة من الناس ، حتي يتعاونوا جميعاً من أجل تحقيق هدف مرغوب " .

- * ويتضح من التعريفين السابقين أن هناك بعض الدعائم الرئيسية التي يركز عليها مفهوم القيادة ، وهي : أنها نشاط Activity ، ويؤدي إلى التأثير Influence ، ويتطلب التعاون Cooperation ، وذلك من أجل تحقيق هدف مرغوب Desired Gool .
- * يميز " كمبول يونج " K.Young بين القيادة والرئاسة على أساس أن القيادة Leadership هي ذلك الشكل من السيطرة التي تعتمد على الشخصية وعلني تقبل الجماعة ، أو على معرفة خاصة في موقف معين ، وهي بطبيعتها غير رسمية أساسا وترتبط بحاجات الجماعة في وقت معين أو في مكان معين .
- * أما الرئاسة Headship ، فتشير إلى السلطة أو القوة الرسمية المستمدة من المنصب والمفروضة على الأعضاء من الخارج ، مثل سلطة الإدارة ، ويجب على الأعضاء أن يتمثلوا لها خوفا من العقوبة .

ثالثاً : القيادة التنظيمية

(ب) أنماط القيادة

- * يمكن تصنيف أنماط القيادة إلى عدة تصنيفات .
- * هناك من يصنف أنماط القيادة إلى ثلاثة أنماط هي : القيادة الديمقراطية Democratic ، والقيادة الأوتوقراطية Autocratic ، والقيادة الفوضوية Laissez-faire .
- * وفي نمط القيادة الديمقراطية ، نجد أن القائد لا يصدر الأوامر إلا بعد مشاورة الجماعة ، ويأخذ في اعتباره أن السياسة ترسم في مناقشة جماعية وعن طريق تقبل الجماعة لها ، ويشارك القائد في الجماعة على اعتبار أنه عضو فيها .
- * وفي هذا النمط من القيادة يعمل القائد على مشاركة المرؤوسين دائماً في عملية اتخاذ القرارات والاعتماد على أسلوب المناقشة والإقناع .
- * هناك نمط القيادة الأوتوقراطية ، حيث نلاحظ أن القائد يصدر الأوامر التي يجب على المرؤوسين طاعتها ، ويحدد سياسة الجماعة دون الرجوع إليها أو مشاورتها ، ولا يعطي أي معلومات تفصيلية عن خطط المستقبل ، بل يخبر الجماعة ببساطة عن الخطوات الحالية التي يجب عليهم اتباعها ، ويبقى بعيداً عن الجماعة في معظم الأوقات . وفي هذا النمط الأوتوقراطي من القيادة ، لا يعمل القائد على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتتضح علاقات السيطرة على المرؤوسين .
- * أما النمط الثالث من أنماط القيادة ، فهو النمط الذي يمكن أن يطلق عليه القيادة الفوضوية ، حيث يتيح القائد الحرية الكاملة لأعضاء الجماعة في اتخاذ القرارات . فالقائد لا يقود وإنما يترك الجماعة لنفسها كلية ، ولا يشترك مع أعضائها في اتخاذ القرارات .
- * يمكن تصنيف أنماط القيادة إلى نمطين هما :
- * القيادة المتمركزة حول العاملين : يركز القائد اهتمامه حول العاملين ، ويحيطهم بنظرة إنسانية خالصة ، نظراً لأنه يعتبر الإشراف وظيفة اجتماعية ونفسية قبل أن تكون وظيفة رسمية وإدارية .
- * القيادة المتمركزة حول الانتاج ، حيث يركز القائد اهتمامه أساساً حول مشكلات العمل والانتاج ، ويصبح في نظر مرؤوسيه لا يعني بالعاملين بقدر ما يعني بإنجاز وأداء العمل .
- * وفي دراسة عن القيادة وأثرها في الإنتاجية داخل مجتمع المصنع ، تبين أن مستوى إنتاجية العمال يختلف تبعاً لاختلاف أنماط القيادة ، واختلاف أساليبها في الإشراف

- * بين ارتفاع مستوي العمال في ظل القيادة الديمقراطية بالنسبة لغيرها من أنماط القيادة الأخرى الأوتوقراطية أو الفوضوية .
 - * كما كشفت نتائج هذه الدراسة عن ارتفاع مستوي إنتاجية العمال في ظل القيادة المتركرة حول العاملين عن إنتاجيتهم في ظل القيادة المتركرة حول الإنتاج
- ثالثاً : القيادة التنظيمية (ج) نظريات القيادة**

- * يمكن القول بأن هناك ثلاث نظريات للقيادة هي :
 - * نظرية السمات ،
 - * النظرية الموقفية ،
 - * نظرية التفاعل .
 - * **نظرية السمات** *
- أن نظرية السمات ترجع القيادة إلى شخصية القائد ، وإلى توافر سمات معينة في بعض الأشخاص مثل الذكاء ، والثقة بالنفس ، وبعض الخصائص العقلية أو الجسمية . وعلى الرغم من أهمية هذه النظرية إلا أنها لم تطبق بصفة مستمرة لسببين هما : أولاً أنه لم يتفق حتى الان حول خصائص عامة للقائد تكون ثابتة . وثانياً لا توجد هنالك خصائص للقائد قد لا يمتلكها باقي أعضاء الجماعة .
- * **النظرية الموقفية** *
 - * تُرجع القيادة إلى الموقف الاجتماعي ، فالقائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا توافرت بعض الظروف المناسبة لاستخدام مهاراته وتحقيق أهدافه . أن الظروف الاجتماعية الخارجية هي المسؤولة عن ظهور نمط القيادة. أي أن القيادة موقفية وتتغير من موقف إلى خر .
 - * **هذه النظرية أكثر انتشاراً من نظرية السمات** ، ويعتبرها البعض المدخل السوسولوجي لدراسة القيادة ، وخاصة في الجماعات الصغيرة . وتظهر الصعوبة في تطبيق هذه النظرية بصفة مستمرة نظراً لتعدد المواقف والتشابه بينها في بعض الأحيان ، واختلاف أنماط السلوك حسب كل موقف على حدة .
 - * **نظرية التفاعل** *
 - * تنظر إلى القيادة على اعتبار أنها عملية تفاعل اجتماعي . فالقائد يجب أن يكون عضواً في الجماعة ، يشاركها مشكلاتها ومعاييرها وأهدافها وآمالها ، ويوطد الصلة مع أعضائها ويعمل على تعاونهم ، ويتوقف انتخاب القائد على إدراك الأعضاء على أنه الشخص الاصلح للقيام بمطالب الدور الاجتماعي . أي أن القيادة تتوقف على عدة عوامل مثل الشخصية ، والموقف الاجتماعي ، والتفاعل بينهما **ونلاحظ أن هذه النظرية تجمع بين نظرية السمات والنظرية الموقفية وأكثر انتشاراً منهما** .
 - * من جهة ثانية هناك من يصنف نظريات القيادة إلى نظريتين فقط هما
 - * - نظرية القيادة الموروثة.
 - * - نظرية القيادة المكتسبة:
 - * **ثالثاً : القيادة التنظيمية**
 - * **(ج) نظريات القيادة**
 - * - نظرية القيادة الموروثة.
 - * وتذهب نظرية القيادة الموروثة إلى أن السلوك القيادي ما هو إلا نتيجة لمجموعات من السمات أو الخصائص التي توجد في الأفراد منذ ولادتهم مثل الطموح ، والابتكار ، والعدالة ، والأمانة ، أي أن هناك أشخاصاً يولدون لكي يصبحوا قادة .
 - * - نظرية القيادة المكتسبة:

* تذهب إلى أن السلوك القيادي يكتسب نتيجة العمل مع الجماعات والتفاعل مع أعضائها .

ويمكن القول بأن القائد الناجح هو الذي يجمع بين الصفات الموروثة وبين المهارات المكتسبة في شؤون القيادة .

رابعا : مشكلة السلطة داخل التنظيم

(أ) مفهوم السلطة

* على الرغم من أن مشكلة السلطة تعتبر من أهم المشكلات التي شغلت اهتمام المختصين في مختلف العلوم الاجتماعية ، إلا أن هذه المشكلة كانت محل اهتمام علم السياسة في المقام الأول حيث يهتم هذا العلم بدراسة ظاهرة القوة كما تتجسد في التنظيمات الرسمية .

* ويشترك علم الاجتماع مع علم السياسة في الاهتمام بدراسة مصادر السلطة والقوة في المجتمع .

* كان كل من ميدان علم الاجتماع السياسي وعلم اجتماع التنظيم من بين أهم الميادين التي اهتمت بدراسة مشكلة القوة والسلطة داخل التنظيمات .

* يشير مفهوم السلطة إلي عدة معادن مختلفة . فقد يشير هذا المفهوم إلي " قدرة فرد أو جماعة على التأثير أو ضبط سلوك الآخرين ، حتي " ولو لم يوافقوا علي ذلك " .

* يشير مفهوم السلطة إلي " المشاركة في عملية اتخاذ القرارات " بالإضافة إلي أن القوة قد تعرف علي أنها القدرة التي تمكن من السيطرة علي الناس ومن الضغط عليهم ورقابتهم للحصول علي طاعتهم والتدخل في حريتهم وتوجيه جهودهم إلي نواح معينة .

* حيث إن القوة قد تكون مشروعة أو غير مشروعة ، لذلك فقد استخدم علماء الاجتماع مفهوماً آخر هو مفهوم السلطة للإشارة إلي القوة المشروعة في المجتمع .

* يشير مفهوم السلطة إلي عدة معادن مختلفة . فقد يشير هذا المفهوم إلي " قدرة فرد أو جماعة على التأثير أو ضبط سلوك الآخرين ، حتي " ولو لم يوافقوا علي ذلك " .

* يشير مفهوم السلطة إلي " المشاركة في عملية اتخاذ القرارات " بالإضافة إلي أن القوة قد تعرف علي أنها القدرة التي تمكن من السيطرة علي الناس ومن الضغط عليهم ورقابتهم للحصول علي طاعتهم والتدخل في حريتهم وتوجيه جهودهم إلي نواح معينة .

* حيث إن القوة قد تكون مشروعة أو غير مشروعة ، لذلك فقد استخدم علماء الاجتماع مفهوماً آخر هو مفهوم السلطة للإشارة إلي القوة المشروعة في المجتمع .

* يذكر " روبرت ماكيفر " R.M.Mac Iver أن الناس عندما يمتلكون السلطة ، فإنهم يمتلكون بذلك الحق في وضع السياسات داخل النظام الاجتماعي ، وإصدار الأحكام في المسائل الهامة ، والتصرف كقادة أو توجيه الآخرين داخل المجتمع .

* يتضح مما سبق أن مفهوم السلطة يشير بوجه عام إلي أنها القدرة على التأثير في سلوك الآخرين . ويختلف هذا المفهوم عن مفهوم السلطة الذي يشير إلي القوة المشروعة في المجتمع .

* تختلف المفاهيم السابقة عن مفهوم **الهيبة** الذي يشير إلي مقدار ما يملكه الفرد من نفوذ داخل جماعته بصرف النظر عن وظيفته ؛ فالهيبة يمكن وصفها بأنها مكانة لاحقة ، ويعمل الفرد على زيادة هيئته بصفة مستمرة .

رابعا : مشكلة السلطة داخل التنظيم (ب) أنماط السلطة الشرعية داخل التنظيم

* ذهب " فيبر " M.Weber إلى أن كل جماعة منظمة تتميز بضبط ملزم تسعى دائما إلى تدعيم اعتقادها في الشرعية .

* وقد ميز " فيبر " بين ثلاثة أنماط من السلطة الشرعية ، يرتكز كل منها على شكل محدد من الشرعية وذلك النحو التالي :

* 1- السلطة القانونية الرشيدة

* 2- السلطة التقليدية

* 3- السلطة الكاريزمية

* 1- السلطة القانونية الرشيدة :

* هي نمط من السلطة يقوم على أساس عقلي رشيد مصدره الاعتقاد في قواعد أو معايير موضوعة وغير شخصية ، ومصدره أيضا تفويض الذين يملكون مقاليد السلطة الحق في اصدار أوامرهم بهدف اتباع هذه القواعد والحفاظ عليها . أي ، هذا النمط من السلطة يقوم على أسس عقلانية ، وتمارس السلطة وفقا لأنماط من القواعد المعيارية . وهذا النمط من السلطة يشيع عموما في المجتمع الغربي الحديث ، ويستمد شرعيته من التعاقد القانوني

* 2- السلطة التقليدية

* هي نمط من السلطة يرتكز على الاعتقاد في قدسية التقاليد ، وشرعية المكانة التي يحتلها هؤلاء الذين يشغلون الاوضاع الاجتماعية الممثلة للسلطة المستندة إلى التقاليد . أي أن هذه السلطة التقليدية تستمد من المكانة الاجتماعية للقائمين بالسلطة ، وتستمد شرعيتها من القيم التقليدية .

* 3- السلطة الكاريزمية

* وهي نمط من السلطة الشرعية يعتمد على الولاء المطلق لقدسية معينة استثنائية مثل البطولة ، أو نموذج من نماذج الشخصيات يحتذي لما لديه من مثل وقيم أو صفات غير عادية ، أو بسبب نظام ابتدعه أو دعمه زعيم معين . ويستمد هذا النمط من السلطة الشرعية من التوحد الروحي مع شخص تتحقق لديه بعض السمات ، ومن أمثلة هذا النمط من السلطة ، سلطة بعض الزعماء أو القادة الروحيين من أمثال غاندي في الهند .

* هذه النماذج المثالية للسلطة التي قدمها " فيبر " لا تعني بأنها لا بد أن توجد مستقلة فكثير من السلطات القائمة قد تتضمن بعض عناصر السلطة (الكاريزمية) مع بعض عناصر السلطات التقليدية . بل نجد بعض السلطات التي تحتوي على عناصر السلطات الشرعية الثلاث التي حددها " فيبر " .

رابعا : مشكلة السلطة داخل التنظيم (ج) تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات

* يري العالمان " ميلر " D.C.Miller و" فورم " W.H.Form أن علاقات السلطة تتطور داخل التنظيمات بحيث يتم التحول تدريجيا طبقا للمراحل التالية :

* 1- مرحلة العلاقات الاستبدادية :

* 2- مرحلة العلاقات القانونية:

* 3- مرحلة الوقوف على اتجاهات العاملين:

* 4- مرحلة الديمقراطية في اتخاذ القرارات:

* 5- مرحلة الإدارة المشتركة:

* 1- مرحلة العلاقات الاستبدادية :

* تمثل هذه المرحلة أولى مراحل تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات بوجه عام . وفي هذه المرحلة تقوم الإدارة وحدها باتخاذ القرارات المتعلقة بشئون العمل. أما المرؤوسين فلا

- يشاركون في اتخاذ القرارات, ويقومون بتنفيذها فقط, وليس لهم حق المناقشة أو المعارضة أو تبادل وجهات النظر مع الإدارة.
- * 2- مرحلة العلاقات القانونية:**
- * في هذه المرحلة يقوم المرؤوسون بالتقدم بالشكاوي والالتماسات التي تقبلها الإدارة,
* وتعمل علي حل مشكلات المرعوسين وفقا لنظام مقرر, وقد يتدرج الموقف بين الإدارة
والعاملين,
* بحيث يقوم كل من الطرفين بالتفاوض مع الطرف الآخر, وقد تقوم الإدارة بالتفاوض
مباشرة مع المرعوسين أو مع ممثلين لهم.
* **3- مرحلة الوقوف علي اتجاهات العاملين:**
- * في هذه المرحلة من مراحل تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات, نجد أن الإدارة تطلب
المعلومات بانتظام من العاملين, الذين يقومون بتقديم هذه المعلومات أو يمتنعون عن
تقديمها. ويتدرج الموقف بين الطرفين بحيث تطلب الإدارة الرأي باستمرار من العاملين في
الأمر الهامة التي تؤثر علي حياتهم المهنية.
* وقد يقوم العمال بتقديم الرأي أو الامتناع عن تقديمه. وتساعد هذه المعلومات أو الآراء
الإدارة علي التعرف علي اتجاهات العاملين والاسترشاد بها عند اتخاذ القرارات المختلفة
المتعلقة بشئون العاملين وحياتهم المهنية.
* **4- مرحلة الديمقراطية في اتخاذ القرارات:**
- * تبدأ هذه المرحلة منذ قيام الإدارة بالتشاور مع العاملين في المسائل المختلفة المتعلقة بشئون
العمل, وتتدرج هذه المرحلة من التشاور المشترك بينهما في المسائل الهامة (مثل الأجور
وساعات العمل والتغييرات الفنية). وتعتبر هذه المرحلة خطوة هامة نحو تحقيق
الديمقراطية داخل التنظيمات, نظرا لأن الاستشارة المشتركة بين الإدارة والعاملين من
شأنها أن تعمل علي تبادل وجهات النظر بين الطرفين, وتتيح الفرصة أمام العاملين لإبداء
رأيهم في كثير من المسائل التي تؤثر في حياتهم العملية.
* **5- مرحلة الإدارة المشتركة:**
- * تمثل هذه المرحلة آخر مراحل تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات بوجه عام, وفي هذه
المرحلة تقوم الإدارة بمناقشة العاملين في كل ما يتعلق بميزانية ونشاط المشروع,
* كما أنها تعرض علي العاملين تمثيلهم في مجلس الإدارة.
* بالإضافة إلي أنها قد تتيح لهم فرصة كبيرة للاشتراك في ملكية المشروع وإدارته.

بعض النماذج من الأسئلة المقالية

- * اشرح/ اشرحي المواضيع التالية
- * 1- أهم الأفكار التي يقوم عليه المدخل البنائي في التنظيم
- * 2- الأسس والمرتكزات التي تقوم عليها اشكالية السلطة داخل التنظيم
- المحاضرة الثانية عشر **عملية الاتصالات**
- * تلعب عملية الاتصالات دورا حيويا في رفع الكفاءة الانتاجية للمشروعات من خلال تأثيرها
علي اتجاهات وسلوك الأفراد من جهة, ودوافعهم للعمل وتقبلهم لأهداف وسياسة الإدارة
من جهة أخرى.
- * مما يؤكد أهمية وخطورة عملية الاتصالات داخل المنظمة, ما ذهب إليه (ألتون مايو) –
مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية – من حيث أن الدراسة الاجتماعية يجب أن تبدأ

بملاحظة دقيقة لما يسمى الاتصال. فهذه المشكلة بدون شك هي نقطة الضعف التي تواجه الحضارة اليوم.
* وسنحاول فيما يلي التعرف على مفهوم عملية الاتصالات وعناصرها, وأخيرا معوقات عملية الاتصالات.

مفهوم عملية الاتصالات وعناصرها

- * يقصد بعملية الاتصالات تنظيم تدفق المعلومات بين أجزاء المشروع المختلفة.
- * ويعرف (بروان) الاتصال بأنه "قدرة فرد أو جماعة على نقل مشاعره لشخص آخر أو جماعة أخرى".
- * كما يمكن تعريف الاتصال بأنه العملية التي يتم بها نقل المعلومات بين مرسل ومرسل إليه سواء كان نقل المعلومات شفويا أو تحريريا).
- * تشير هذه التعريفات المختلفة لعملية الاتصالات إلى أن الاتصالات تستخدم لتدعيم العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم عن طريق توصيل المعلومات بين فرد وآخر.
- * كما يتضح من تحليل هذه التعريفات أن عملية الاتصالات عملية تتوافر فيها بعض العناصر مثل: المرسل, والمستقبل, والرسالة التي تمر بينهما (أي المضمون), ووسيلة الاتصال, والأثر (رد الفعل).

أنواع الاتصالات

- * هناك عدة أنواع من الاتصالات منها:
- * - الاتصالات الرسمية
- * - الاتصالات غير الرسمية,
- * -الاتصالات الرأسية
- * -الاتصالات الأفقية.
- * الاتصالات الرسمية
- * هي تلك الاتصالات المخططة مسبقا والمنطقية, والتي تمر عن طريقها الحقائق والمعلومات في المنظمة, أي هي تلك الاتصالات التي تستخدم خطوط السلطة الرسمية.
- * أما الاتصالات غير الرسمية
- * تلك الاتصالات التي تقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين العاملين داخل المنظمة. وتلعب الجماعات غير الرسمية دورا هاما في عملية الاتصالات غير الرسمية, فهي تعد بمثابة أداة اتصال.
- * وإذا كان المفروض أن تنظيم التسلسل يضمن توصيل المعلومات توصيلا فعالا من (أعلى إلى أسفل) وكذلك من (أسفل إلى أعلى).
- * إلا أن وجود الجماعات غير الرسمية قد يكون ضروريا حتي لا تفقد بعض المعلومات على الطريق الرسمي.
- * ولذلك يدعي بعض الباحثين أن الجماعات غير الرسمية تعتبر من أهم عوامل التكامل داخل المنظمة.
- * وقد تكون الجماعات غير الرسمية مفيدة أحيانا, إلا أنها قد تكون ضارة في أحيان أخرى عندما تعمل على نشر الشائعات داخل المنظمة.
- * يقصد بالاتصالات الرأسية (الصاعدة والهابطة):

- * تلك الاتصالات التي تتم بين الرئيس والمرؤوسين داخل المنظمة, حيث تهبط التعليمات والأوامر من الرئيس وترفع إليه التقارير والتوصيات والشكاوي والاقتراحات عن طريق المرؤوسين.
- * **الاتصالات الأفقية (أي العرضية):**
- * هي تلك الاتصالات التي تتم بين طرفين في نفس المستوي سواء داخل المنظمة أو خارجها. والاتصال الأفقي يشير إلى أن الإرسال والاستقبال للمعلومات بين الإدارات أو الأفراد على مستوى واحد في البناء التنظيمي.
- * **قواعد وأسس عملية الاتصالات**
- * هناك قواعد وأسس رئيسية لابد من أخذها في الاعتبار حتى نتأكد من فعالية عملية الاتصالات داخل المنظمة.
- * وضع (شستر بارنارد) C.Barnard بعض القواعد اللازمة لعملية الاتصال منها أنه:
 - * يجب أن تكون خطوط الاتصال محددة ومعروفة,
 - * يجب أن يكون خط الاتصال مباشرا وقصيرا كلما أمكن ذلك.
- * **قواعد وأسس عملية الاتصالات**
- * يجب عدم تخطي بعض المستويات الرئاسية عند الاتصال بالمستويات الأدنى,
- * يجب أن يتصف كل اتصال بالرسمية, بمعنى أن يكون مضمون عملية الاتصال (التعليمات) داخلا في اختصاصه.
- * بالإضافة إلى أنه يجب التأكد من أن مراكز الاتصال على مستوى مرتفع من الكفاءة والفاعلية.
- * بالإضافة إلى القواعد التي وضعها (بارنارد) نجد أسسا أخرى لابد من مراعاتها كي تتجح عملية الاتصالات,
- * من هذه الأسس, أنه يجب أن تكون الإدارة العليا مقتنعة بأهمية العلاقات مع العاملين داخل المنظمة وعلى استعداد لمشاركتهم في المعلومات المختلفة,
- * يجب استخدام لغة بسيطة يفهمها العاملون بأسلوب يناسب مستواهم الفكري, كما يجب مراعاة الأمانة والاعتماد على الحقائق دائما وعدم المغالاة.
- * بالإضافة إلى ما سبق, يجب عدم إعطاء المعلومات دفعة واحدة حتى لا يصعب فهمها,
- * يجب أن تعطي على دفعات متعددة, كما يجب اختيار الوقت المناسب لتوصيل المعلومات إلى العاملين حتى لا تفقد قيمتها.
- * **معوقات عملية الاتصالات**
- * هناك عدة معوقات قد تحول دون فعالية عملية الاتصالات داخل المنظمة,
- * ومن بين هذه المعوقات اتساع حجم المنظمة,
- * فعندما تنمو المنظمات ويزداد عدد العاملين فيها تتعقد عملية الاتصالات نتيجة لاتساع الشفرة بين طرفي الاتصال (المرسل والمستقبل).
- * كما أن هناك بعض المعوقات اللغوية أو اللفظية, وتظهر هذه المعوقات عندما يتم الاتصال بين طرفين لا يتحدثان بلغة واحدة.
- * ومن بين العوائق أيضا عدم توافر الرغبة والاستعداد لدى بعض الرؤساء في نقل المعلومات إلى المرؤوسين,
- * قد يضطر بعض الرؤساء إلى الاحتفاظ لأنفسهم ببعض المعلومات حتى يظهروا أمام مرؤوسيهيهم بمظهر العالمين ببواطن الأمور,

- * كما قد يكون اختلاف السن والدخل والثقافة والبيئة وتباين المنزلة أو المرتبة الوظيفية من بين معوقات عملية الاتصالات.
- * هناك عدة معوقات قد تحول دون فعالية عملية الاتصالات داخل المنظمة, ومن بين هذه المعوقات اتساع حجم المنظمة, فعندما تنمو المنظمات ويزداد عدد العاملين فيها تتعقد عملية الاتصالات نتيجة لاتساع الثغرة بين طرفي الاتصال (المرسل والمستقبل).
- * هناك بعض المعوقات اللغوية أو اللفظية, وتظهر هذه المعوقات عندما يتم الاتصال بين طرفين لا يتحدثان بلغة واحدة.
- * من بين العوائق أيضا عدم توافر الرغبة والاستعداد لدي بعض الرؤساء في نقل المعلومات إلى المرءوسين,
- * قد يضطر بعض الرؤساء إلى الاحتفاظ لأنفسهم ببعض المعلومات حتى يظهرها أمام مرؤوسيه بمظهر العالمين ببواطن الأمور.
- * كما قد يكون اختلاف السن والدخل والثقافة والبيئة وتباين المنزلة أو المرتبة الوظيفية من بين معوقات عملية الاتصالات.
- * ذكر (براون) بعض المشكلات التي يخلقها التنظيم الرسمي بالنسبة لعملية الاتصالات, وذلك عندما تعرض لأسباب ضعف الاتصال الراجعة إلي التنظيم الرسمي.
- * من هذه الأسباب ضعف الاتصال الراجع إلي عوامل الزمان والمكان. ويحدث ضعف الاتصال الراجع إلي الزمان في المنظمات التي تتبع نظام الورديات أو النوبات.
- * كثيرا ما ينشأ التوتر لأن أفراد الوردية أو النوبة الرئيسية يعتبرون نوبتهم أكثر النوبات أهمية. وقد لا يحدث أي نوع من الاتصال بين أفراد النوبات المختلفة.
- * أما عن أسباب ضعف الاتصال الراجع إلي عامل المكان, فيبدو عندما يؤدي التشتت أو التوزيع الجغرافي لوحدة العمل إلي صعوبة عملية الاتصالات, وخاصة عندما تكون وحدات التنظيم منعزلة إلى حد كبير, أو مشتتة في مناطق مختلفة.
- حوافز العمل داخل التنظيمات**
- * منذ القرن التاسع عشر, نجد العلماء مثل (توماس هوبز) Thomas Hobbes يتحدثون عن حقيقة الطبيعة البشرية, وما تحويه من ميول أو قدرات فطرية.
- * كان (هوبز) ينظر إلي البشر علي اعتبار أنهم كائنات إنسانية تسعى باستمرار نحو مصادرة القوة وعوامل الربح, وينضبط سلوكها بشكل مباشر عن طريق دوافع المصلحة الشخصية المشتركة,
- * اعتمد (هوبز) على هذه الأفكار التي تدور حول الطبيعة البشرية كي يبرر عن طريقها آراءه الاجتماعية والسياسية.
- على الرغم من الاعتقاد الشائع بين الناس, بأن المال هو المدخل إلى السعادة, مما يجعلهم يطالبون بمزيد من النقود, وخاصة كلما شعروا بأن هناك نقصا في احتياجاتهم الضرورية.
- * إلا أننا نسمع الناس يرددون أحيانا عبارة (ليس بالخبز وحده يحيا الإنسان),
- * مما يشير إلي أن النقود أو الحاجة المادية ليست هي الدافع الوحيد للعمل, بل إن هناك دوافع أخرى غير مادية يهتم بها الناس وتؤثر في سلوكهم.
- * إن الاحتياجات المادية ليست هي الدافع المثالي والوحيد للعمل, أننا نلاحظ أن بعض الناس قد يستمرون في أعمالهم ولو لم تكن بهم حاجة إلى الضرورات المادية, وحتى لو ضمنوا الأمن لأنفسهم وأبنائهم, وذلك لأنهم قد يحصلون من عملهم على مكافآت أخرى اجتماعية مثل الحصول علي احترام الناس وتقديرهم.

- * إذ أن العمل يعتبر من أهم مصادر الحصول على المكانة الاجتماعية Social Status, كما تعد الوظيفة أو المهنة من أهم العوامل التي تشكل بناء المكانة في المجتمع الحديث.
- * نلاحظ أن كثيرا من العاملين الذين قد تعرض عليهم أعمال جديدة بأجور أعلى يؤثرون البقاء والاستمرار في أعمالهم ذات الأجر المنخفض.
- * ولو كانت الدوافع المادية هي الدوافع المثالية والوحيدة للعمل, لما أمكن إدراك مثل هذا السلوك الاجتماعي وفهمه.
- * المقصود بحوافز العمل
- * إن العوامل الفنية في العمل لها تأثيرها الهام على الكفاءة الإنتاجية للمشروع.
- * ولكن مهما بلغت تلك العوامل الفنية من الدقة والكمال فمازالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف في نهاية الأمر على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم.
- * لضمان حد معقول من الإنتاجية يتطلب الأمر ضرورة توفر عنصرين أساسيين في الأفراد القائمين بالعمل هما:
- * - المقدرة على العمل Ability,
- * - الرغبة في العمل Motivation.
- * تكتسب المقدرة على العمل عن طريق التعليم والتدريب والخبرة العملية,
- * بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي يمتصها التعليم ويصلها التدريب.
- * أما العنصر الثاني من عناصر الأداء, فهو الرغبة في العمل والتحفز لأدائه.
- * تتحدد الرغبة في أداء العمل عن طريق الظروف الاجتماعية والمادية المحيطة بالعمل,
- * كما تتحدد باحتياجات الفرد ومدى ملاءمة نوع العمل لميوله واتجاهاته.
- * يجب التفرقة بين الدافع إلى العمل من جهة, والحافز على العمل من جهة أخرى.
- * عرّف التقليديون الدافعية على أنها (فن استمالة الفرد بهدف تحقيق هدف معين).
- * فإذا سلّمنا بهذا التعريف للدافعية يمكننا القول بأن الدافعية تعتبر من بين وظائف الإدارة, وعلى المدير أن يعمل على حث الأفراد واستمالتهم لتحقيق أهداف التنظيم.
- * والدافع Motive شيء داخلي ينبع من نفس الفرد ويثير فيه الرغبة في العمل. وأهم تلك الدوافع الحاجات الإنسانية التي تنبع من شعور الإنسان بالحاجة إلى شيء معين,
- * تخلق تلك الحاجة رغبة محددة في الحصول على ذلك الشيء فيسعى الفرد إلى البحث عما يشبع تلك الحاجة.
- * إن الحاجات الإنسانية ليست في أهمية واحدة.
- * ذكر (أبراهام ماسلو) Abraham Maslow أنه يمكن تقسيم الحاجات الإنسانية طبقاً لأهميتها إلى خمسة مستويات تأخذ شكل السلم المتصاعد على النحو التالي:
- * 1- الحاجات الأولية (كالحاجة إلى الطعام والملبس والمأوى).
- * 2- الحاجة إلى الأمن .
- * 3- الحاجة إلى الحب والصدقة والعاطفة.
- * 4- الحاجة إلى تقدير الذات, والتقدير الاجتماعي من جانب الآخرين في المجتمع.
- * 5- الحاجة إلى تحقيق الذات Self-Actualization.
- * في ضوء التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية, نجد أننا أردنا أن نثير الدافع لدى الشخص نحو أداء عمله على الوجه الأكمل,
- * إن الأمر يتطلب البدء في مساعدته ليبدأ الحركة على سلم الحاجات الإنسانية,

- * فيعبر الحاجات الدنيا صعودا إلى الحاجات الأعلى بشرط أن يتم ذلك في إطار التتابع السابق الذي ذكره ماسلو.
- * أما الحافز على العمل فهو شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها.
- * **ومن ثم يمكن تعريف حوافز العمل بأنها (مجموعة العوامل أو الظروف التي تتوفر في جو العمل والتي تعمل علي إثارة تلك القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر علي سلوكه وتصرفاته).**

* أنواع الحوافز

* يمكن تصنيف حوافز العمل إلى نوعين:

* حوافز مادية

* حوافز غير مادية.

والحوافز المادية هي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان المادية مثل الحاجة إلي الطعام والملبس والمأوي وغيرها. ومن هذه الحوافز المادية الأجر, وضمان استقرار العمل, وظروف وإمكانيات العمل, وساعات العمل

يمكن تصنيف العمل إلي نوعين:

* حوافز مادية

* حوافز غير مادية.

* الحوافز المادية

* هي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان المادية مثل الحاجة إلي الطعام والملبس والمأوي وغيرها.

* ومن هذه الحوافز المادية الأجر, وضمان استقرار العمل, وظروف وإمكانيات العمل, وساعات العمل.

* هي الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية, مثل الحاجة إلي الأصدقاء والانتماء إلي جماعة, والحاجة إلي التقدير والاحترام والثناء علي جهوده وغير ذلك.

* ومن هذه الحوافز غير المادية, فرص الترقية, والتقدم, والعلاقات الاجتماعية بين الزملاء في العمل, والإشراف, والعلاقات الطيبة مع الرؤساء, والاعتراف بأهمية الفرد وتقدير جهوده في العمل, وسياسات الإدارة ونظرتها إلي العاملين.

* أشار (براون) إلي أن هناك عوامل اجتماعية معينة في المنظمة, لها من القوة بحيث تعمل كبواعث أو حوافز للعمل, وقد يكون لها تأثيرها الايجابي أو السلبي.

الأهمية النسبية لحوافز العمل

* تشير كثير من الدراسات الاجتماعية والادارية إلي أن الحوافز المادية قد لا تكون هي الحوافز المثالية والوحيدة للعمل.

* أشار (براون) إلي أنه ليس هناك باعث واحد مثالي.

* فالبواعث علي العمل تختلف من ثقافة إلي أخرى,

* ومن منظمة إلي أخرى, ومن فرد إلي آخر,

* فقد يمثل الأجر أهم الحوافز بالنسبة لشخص معين, بينما يكون توفير فرصة للترقية والتقدم من أهم الحوافز بالنسبة لفرد آخر.

- * ذكر العالمان (ميللر) D.G.Miller و(فورم) W.H.Form أن من بين أهم النتائج التي تم استخلاصها من دراسات (التون مايو) E.Mayo وزملائه من الباحثين, أن العمل نشاط جمعي, وأن الحاجة إلى التقدير, والأمن, والشعور بالانتماء, لها أهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية للعمال وإنتاجيتهم من الظروف الفيزيائية التي يعملون في ظلها.
 - * مما يشير إلى أن الحوافز الاجتماعية غير المادية للعمل قد يفوق تأثيرها الحوافز المادية والظروف الفيزيائية للعمل.
 - * في دراسة اجتماعية قام بها المؤلف بهدف محاولة التعرف على الأهمية النسبية لحوافز العمل بين الأفراد في إحدى التنظيمات, تم مقارنة مجموعتين من العاملين داخل التنظيم, وقد كشفت الدراسة عن أن توافر فرص الترقى والتقدم يعتبر من أهم حوافز العمل داخل التنظيم يلي ذلك من حيث الأهمية على الترتيب الحوافز التالية:
 - * (أ) ثبات العمل واستقراره.
 - * (ب) احترام الذات والتقدير الاجتماعي.
 - * (ج) حسن العلاقة بين الزملاء والرؤساء.
 - * (د) تحقيق الذات.
 - * (هـ) أهمية إنجاز العمل بالنسبة للمجتمع.
 - * (ز) قصر ساعات العمل.
 - * (ح) قلة الطاقة والجهد المبذول في العمل.
 - * تشير نتائج هذه الدراسة, إلى أن الحاجة المادية ليست هي الدافع المثالي والوحيد للعمل بين جميع الأفراد.
 - * تتفق نتائج تلك الدراسة مع نتائج بعض الدراسات الأخرى, ففي دراسة قام بها (هاوسر) J. D.Houser وجد أن العاملين في إحدى المؤسسات التجارية قد وضعوا الأجر المرتفع في المرتبة الحادية والعشرين في قائمة تتضمن ثمانية وعشرين حافزا من حوافز العمل, وفي دراسة أخرى قام بها (لوكاس) Lucas على 1700 عامل, تبين أن الشعور بالأمن والاستقرار في العمل يأتي في المرتبة الرابعة من قائمة تتضمن سبعة حوافز العمل.
 - * مما يؤكد أهمية الحوافز الاجتماعية للعمل بالإضافة للحوافز المادية.
- المحاضرة الثالثة عشر أولاً: مفهوم البيروقراطية**
- * يشير المعني اللغوي لمصطلح(البيروقراطية) إلي سلطة المكتب أو (الإدارة عن طريق الموظفين), ولكنها في الاستخدام الشائع تنطوي علي بعض المعاني السلبية.
- أولاً: مفهوم البيروقراطية**
- * ويرجع ذبوع وانتشار هذا المصطلح في العلوم الاجتماعية إلي التعريف الكلاسيكي الذي قدمه العالم الألماني (ماكس فيبر) لهذا المفهوم, والذي لم يشير فيه إلي أي مضامين سلبية, وإنما كان يقصد به الإشارة إلي نموذج مثالي للتنظيم البيروقراطي له خصائص محددة.
 - * فالبيروقراطية هي أحد أنماط التنظيم المعقد, فكل تنظيم كبير الحجم يتطلب نظاماً دقيقاً من حيث تقسيم العمل, إذ أن التخصص وتقسيم العمل يؤديان إلي زيادة المهارة والكفاية في العمل.
 - * ويطلق اسم (البيروقراطية) على هذا البناء الذي يوجه وينسق ويضبط مجهودات كثير من الأفراد الذين يؤدون أعمالاً كثيرة ومتنوعة.

- * قد يكون التنظيم البيروقراطي نمطا من التنظيم يهدف إلى المنفعة وتحقيق الربح, أو تنظيما يؤدي خدمة اجتماعية معينة, ولكنه عادة يكون تنظيما كبير الحجم, ويتضمن مستويات متعددة ومتدرجة للسلطة تأخذ شكلا هرميا.
- * وتكون القواعد المكتوبة بمثابة العمود الفقري في هذا النمط من التنظيم, كما نجد أن هناك فصلا بين الملكية والإدارة, ويتم اختيار العاملين في هذا التنظيم على أساس الكفاءة والخبرة, وذلك كما سوف يتضح من خصائص التنظيمات البيروقراطية.

ثانيا: النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي

- * وضع(فيبر) ما يسمى بالنموذج أو النمط المثالي أو الخالص للتنظيم البيروقراطي Ideal Type وهو عبارة عن بناء عقلي يتم تكوينه على أساس ملاحظة عدة سمات أو خصائص معينة في الواقع.
- * وهو نموذج مثالي, لأنه عبارة عن فكرة قد شيدت بطريقة عقلية خالصة, ويصعب أن نجد لها نظيرا في الحياة الواقعية.
- * وقد كان الهدف من تكوين هذا النموذج المثالي أن نقارن به الأفعال أو المواقف الواقعية التي نقوم بدراستها.
- * والواقع أن صياغة (فيبر) لنموذجه المثالي تهتم بجانب واحد فقط من الواقع التنظيمي, ذلك هو التنظيم الرسمي, والطابع العقلي للسلوك الإداري.
- * وقد أهمل (فيبر) دراسة التنظيم غير الرسمي الذي كان محل اهتمام حركة العلاقات الإنسانية.
- * ولاشك أن (فيبر) قد أدرك هذا القصور في نموذجه المثالي والحاجة الماسة لمقارنة ما هو مثالي بما هو واقعي, فذلك من شأنه أن يجعلنا نفهم جوانب الواقع التنظيمي العديدة, والشديدة التداخل فيما بينها.
- * وقد كشفت كثير من الدراسات الاجتماعية, عن أن سلوك الأفراد داخل التنظيمات لا يتحدد دائما عن طريق الأوامر والتعليمات الصادرة إليهم من الرؤساء.

ثالثا: الجانب الرسمي للتنظيم البيروقراطي

- * يرجع الفضل في تحديد مفهوم التنظيم الاجتماعي للمؤسسة أو المنظمة إلي تلك الدراسات التي قام بها (مايو) E.Mayo وزملاؤه في مصانع (هاوثورن) التابعة لشركة(ويسترن إلكترونيك) الموجودة في (شيكاغو) بالولايات المتحدة, خلال الفترة ما بين عام 1927 حتي عام 1932.
- * فقد كشفت هذه الدراسات عن أن التنظيم الاجتماعي للمؤسسة أو المنظمة يأخذ صورتين: إحداهما رسمية, والأخرى غير رسمية.
- * ويقوم التنظيم الرسمي علي أساس الوظائف التي يؤديها الأعضاء والمراكز التي يشغلونها داخل المنظمة أو المؤسسة.
- * فنجد أن سلوك كل عضو في المنظمة يحدده مركزه الرسمي والعلاقات الرسمية. ويشترك أعضاء الجماعة الرسمية في أداء نفس العمل أو يشغلون نفس الوظيفة.